

FATORES DE INFLUÊNCIA DO PROCESSO DECISÓRIO EM NÍVEL ESTRATÉGICO NAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS DO PARANÁ

Reginaldo Ferreira Barreiros¹

Roberto Max Protil²

Vilmar Moreira Rodrigues³

RESUMO: Neste artigo são apresentados e discutidos os resultados de uma pesquisa empírica sobre o processo decisório nas cooperativas agropecuárias do estado do Paraná. A pesquisa de natureza exploratória e descritiva abordou o universo das sessenta e duas cooperativas agropecuárias singulares do estado. Para o levantamento de dados foram utilizados três questionários: o primeiro direcionado para um administrador, o segundo para um dirigente e o terceiro para um cooperado. Os construtos utilizados para aferição da percepção dos respondentes quanto à natureza do processo decisório foram compostos de cinco perguntas caracterizadoras do modelo da racionalidade limitada e quatro perguntas caracterizadoras do modelo político. Foram avaliadas, por meio de análise de correlação, a influência de diferentes fatores sobre a natureza do processo decisório em nível estratégico das cooperativas, tais como faturamento e porte das cooperativas e homogeneidade dos quadros sociais. Concluiu-se que as variáveis relativas às características intrínsecas das cooperativas, como faturamento, número de cooperados ativos e grau de industrialização, apresentaram correlações mais consistentes e significativas com a natureza do processo decisório, em relação àquelas apresentadas pelas características dos quadros sociais, em especial às relativas à homogeneidade dos cooperados.

PALAVRAS-CHAVE: Cooperativismo, processo decisório, administração estratégica.

JEL: D71, D74

1 INTRODUÇÃO

As atividades realizadas pelas empresas, nos seus diversos níveis hierárquicos, são essencialmente processos de tomada de decisão e de resolução de problemas (SIMON, 1965). Constantemente os administradores tomam decisões que afetam um grupo, uma organização ou a própria coletividade. Freitas et al. (1997) argumentam que a sociedade sofre influência direta pelo modo como as organizações são geridas. Bretas Pereira (1997) reforça a importância da decisão no contexto atual de mudanças rápidas em que se encontra o mundo, com conseqüências diretas e imediatas para as empresas e a sociedade.

Os processos decisórios podem ser considerados como o cérebro e o sistema nervoso de uma organização (DAFT, 1999), estando presentes em todos os níveis empresariais (estratégico, tático e operacional), assim como em todas as áreas funcionais como produção, finanças, marketing e recursos humanos. O processo decisório está particular e intimamente ligado a assuntos estratégicos (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992) e, por conta disso, ele tem sido estudado pelas diversas escolas de estratégia ao longo do tempo em que a teoria organizacional tem se desenvolvido. Com diversas abordagens – não necessariamente excludentes entre si, mas primordialmente complementares – o estudo do processo decisório tem avançado e se tornado cada vez mais relevante.

Este artigo aborda a questão do processo decisório estratégico em organizações, e tem por objetivo identificar fatores de influência sobre o processo decisório em nível estratégico em cooperativas agropecuárias, no contexto particular do Estado do Paraná.

2 COOPERATIVAS

As sociedades cooperativas apresentam peculiaridades em sua constituição legal, com conseqüente adoção de princípios e doutrinas que exercem significativos reflexos na sua estruturação e governança organizacionais, delegação e exercício de poder e conseqüentemente na forma como ocorre o processo decisório. As cooperativas constituem-se como sociedades de pessoas, que se unem em uma organização, visando à satisfação de necessidades comuns. Ao contrário das sociedades mercantis, onde o poder é proporcional ao capital, nas cooperativas o poder é igualitário, na medida em que cada cooperado exerce o direito de um único voto, independentemente do capital possuído. O resultado financeiro em uma cooperativa não é objetivo em si próprio. A decisão de reinvestimento ou distribuição aos

¹ Universidade Estadual de Ponta Grossa. Departamento de Zootecnia. rfbarreiros@uol.com.br

² Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Programa de Pós-Graduação em Administração. roberto.protil@pucpr.br

³ Pontifícia Universidade Católica do Paraná. Centro de Ciências Sociais Aplicadas. vilmar.moreira@pucpr.br

cooperados fica à disposição de uma assembléia formada por eles próprios. A quota que cabe a cada um é proporcional às suas operações com a cooperativa, ao invés da quantidade de capital possuído.

Outra particularidade nas cooperativas é o relacionamento ambíguo com seus cooperados. Eles são ao mesmo tempo clientes, fornecedores e proprietários da sociedade. Por conta disso, verifica-se o surgimento de interesses conflitantes, sobretudo no caso de mercados altamente concorrenciais. Dentre as causas de conflitos, verifica-se a dificuldade em compatibilizar a pressão de diminuição de preços do produto final, vinda do mercado consumidor, com a de aumento do preço pago pela matéria prima, vinda do segmento dos cooperados – que são os fornecedores da cooperativa (BIALOSKORSKI, 2001). No que tange às cooperativas brasileiras, normalmente não se verifica a separação de propriedade e controle. Os quadros dos dirigentes são geralmente compostos pelos próprios cooperados, o que pode levar a maiores dificuldades de gestão nas situações de aumento de complexidade dos negócios das cooperativas (MACHADO FILHO et al, 2003).

3 O PROCESSO DECISÓRIO

O ser humano toma decisões o tempo todo. Seja no âmbito pessoal, familiar, social ou profissional, a capacidade de um indivíduo em tomar decisões pode ser determinada, entre outros fatores, pela sua experiência, maturidade e influência. Deste modo, as decisões podem transformar-se em agentes de mudanças e influenciar todo o meio em que estão inseridas.

Como geralmente os indivíduos tomam decisões em um contexto social, é possível relacionar o processo decisório com o ambiente organizacional, uma vez que as organizações constituem-se em estruturas sociais onde os seus principais elementos são os indivíduos – os mesmos que tomam decisões o tempo todo. Laroche (1995) identifica as decisões e o processo decisório como sendo representações sociais. Por conta disso, os indivíduos pensam e agem em termos de tomadas de decisão.

Vários autores consideram o processo de tomada de decisão como sendo uma das principais e mais natural das atividades das organizações e, por este motivo, merecedor de especial atenção. Para Morgan (1996), as organizações são sistemas de tomadas de decisão. Simon (1972) entende a “tomada de decisão” como sinônimo de “administração”. Becker et al. (1997) argumentam que não é possível pensar a organização sem considerar a ocorrência constante do processo decisório, porque as atividades das empresas são essencialmente atividades de tomada de decisão e resolução de problemas, seja qual forem os níveis hierárquicos observados, possibilitando a constante reorientação de seus objetivos e atividades.

3.1 O processo racional

A primeira abordagem para o processo de tomada de decisão foi a do modelo racional. Neste modelo o indivíduo da organização ainda possui como características apenas as contempladas pela administração científica, ou seja, o tipo ideal representado pelo “*homo economicus*”, herdado da economia e que descreveria o indivíduo como um ser totalmente racional e incorruptível. Este indivíduo faz as “escolhas ótimas”, em um ambiente bem especificado e bem definido, e suportado por modelos matemáticos e estatísticos, que o levam sempre a escolhas ótimas e uma maximização de resultados (MARCH e SIMON, 1966). No ambiente racional de tomada de decisão, as atividades se caracterizam como prescritivas e determinísticas onde as informações podem ser totalmente reunidas e processadas com vistas às decisões ótimas (LUCIANO, 2000). Os indivíduos entram em situações de decisão com os objetivos previamente conhecidos. Os objetivos determinam o valor das possíveis conseqüências de uma ação. Os indivíduos então reúnem as informações apropriadas, montam um conjunto de alternativas e escolhem a ótima (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992). Quando confrontado com uma situação de risco, ou incerteza com relação ao conjunto de informações reunidas, o decisor, apoiado por técnicas estocásticas e por seu juízo de conseqüência-utilidade, escolhe a decisão preferencial dentro de um conjunto previamente definido de preferências, onde esta decisão preferencial consiste daquela de maior utilidade (MARCH e SIMON, 1966).

É justamente neste ponto que a abordagem racional sofreu suas piores críticas. March e Simon (1966) argumentam que o modelo racional serve apenas para os ambientes de certeza absoluta, onde tudo é completamente normatizado. Neste caso a racionalidade é totalmente objetiva. Nos demais casos a racionalidade torna-se subjetiva e as escolhas podem não ser as “ótimas” proclamadas pelos modelos matemáticos e estatísticos. Além disso, os ambientes totalmente controláveis, que são pressupostos da teoria racional, não são encontrados em todas as organizações, em todos os momentos, e as variáveis e implicações são numerosas e estão em constante mudança (MOTTA apud LUCIANO, 2000).

3.2 Racionalidade *versus* racionalidade limitada

A abordagem racional das tomadas de decisão apresentou diversas dificuldades e inconsistências na medida em que outras dimensões do indivíduo organizacional passaram a serem consideradas. Dimensões comportamentais – incluindo motivação, conflitos e personalidade –, dimensões políticas (interesses particulares e de grupos) e dimensões

sociais (valores e referências) restringem o alcance do “ideal” da teoria clássica racional (MOTTA apud LUCIANO, 2000).

Herbert Simon na década de 50 fez uma leitura destas divergências e dificuldades da abordagem racional e elaborou o estudo clássico que concluiu por uma racionalidade limitada dos indivíduos. Para ele os indivíduos possuem sim certa racionalidade, porém esta é limitada e as decisões relacionadas estão condicionadas a possibilidades e não a situações ótimas. Além disso, como o próprio nome diz, existe uma limitação clara da racionalidade humana. Isto se caracteriza por uma total impossibilidade de análise de todas as informações, alternativas e dimensões envolvidas no processo decisório, o que acarreta em uma inconsistência com a decisão ótima apregoada pela decisão ideal normativa (SIMON, 1965). Sendo assim, a racionalidade se reduz a uma aceitação do razoável, onde as alternativas são selecionadas pelo critério de encaixe em algum sistema de valores (BECKER et al., 1997).

Alguns pesquisadores identificaram empiricamente que a racionalidade nas tomadas de decisão não é estanque em um extremo totalmente objetivo e determinista. É antes de tudo, um *continuum* onde no outro extremo estão as limitações do indivíduo. Os decisores se movem neste *continuum* tipicamente pelo incremento do conflito (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

O modelo decisório proposto por Simon (1972) compreende basicamente três fases principais: descobrir o momento em que a decisão deve ser tomada, identificar os possíveis cursos de ação e decidir-se entre um deles. Todavia este modelo também recebeu críticas de vários pesquisadores. Entre as quais, criticou-se a questão normativa de que a decisão ótima encontra-se num *continuum*. Fredrickson e Miller (apud EISENHARDT e ZBARACKI, 1992) argumentam que ambientes mais complexos, ou turbulentos, requerem menos racionalidade. Eisenhardt e Zbaracki (1992) também argumentam que a racionalidade é multidimensional e assim os decisores são racionais em alguns momentos e em outros não. Também argumentam que os decisores se satisfazem em vez de ficar procurando o ótimo continuamente e os objetivos são descobertos no processo de procura.

Porém convém notar que o enfoque proposto por Simon foi o início de uma nova compreensão de como as decisões são tomadas. Libertando-se da normatização proposta pelo processo racional, foi possível admitir as influências do ambiente, dos interesses e o surgimento de conflitos nos processos decisórios, surgindo assim outras percepções sobre o tema (LUCIANO, 2000). Simon desta forma quebrou o mito do “*homo economicus*”, racionalidade absoluta, e fortaleceu a idéia do “*homo administrativus*”.

Alguns pesquisadores em estratégia vêm utilizando um novo conceito derivado da racionalidade limitada, denominado racionalidade requerida (*procedural rationality*), como sendo o limite de esforço e investimento em acumulação e análise de dados relevantes, que possam contribuir compensatoriamente para a adequada solução dos problemas (DEAN e SHARFMAN, 1993).

3.3 Abordagem coalizacional e o modelo político

No nível da decisão organizacional, Richard Cyert, James March e Herbert Simon desenvolveram o modelo de Carnegie ou modelo coalizacional, que aproveita os pressupostos da teoria da racionalidade limitada de Simon e acrescenta que nas organizações, as decisões frequentemente são tomadas por diversos gerentes ou envolvem diversas pessoas com visões e preferências conflitantes (DAFT, 1999). Neste caso, por causa da ambigüidade das metas organizacionais nos departamentos da organização e pela limitação cognitiva dos envolvidos, estes fazem coalizões (aliança entre diversos gerentes que entram em acordo sobre metas e prioridades organizacionais) para tentar chegar a uma decisão apoiada pelas partes interessadas.

Normalmente, aqueles com maior poder na organização tendem a dominar o processo de decisão. Neste caso, quando os decisores estão conscientes desta tendência, eles podem agir para manipular o processo pela via política. Este modelo torna-se relevante quando as condições de ambigüidade são maiores que as de certeza. Dentro desta perspectiva os decisores estariam mais preocupados com a procura de alternativas que provocassem uma acomodação dos diversos interesses no interior da organização, do que propriamente a procura da solução de algum problema (HATCH, 1997).

O modelo coalizacional aumenta a legitimidade da decisão na medida em que considera diversas opiniões e proporciona uma maior aceitação da decisão na organização. Neste processo verifica-se mais uma vez, que a solução será a satisfatória, uma vez que atenda aos interesses de todos os envolvidos no processo, buscando por uma solução rápida no ambiente imediato que satisfaça os envolvidos e assim que a encontram, cessa a procura (DAFT, 1999).

A perspectiva política surgiu por meio de estudos sobre as decisões nas ciências políticas na década de 1950. Estudos sobre conflitos e coalizões entre os decisores do governo permitiram a consideração de várias dimensões até então negligenciadas pela teoria administrativa. Transportando para o contexto organizacional, enquanto o modelo da racionalidade limitada focalizou aspectos cognitivos dos indivíduos, o modelo político focalizou as reações sociais sobre grupos de indivíduos. No modelo político os grupos não são racionais, apenas as pessoas individualmente (EISENHARDT e ZBARACKI, 1992).

A abordagem política identifica a existência de jogos de poder dentro das organizações, por meio de autoridade, status, informação, hierarquia ou função, ou qualquer mecanismo que possa colocar um indivíduo ou um grupo em vantagem em relação a outro. Considerando o poder como fator chave na tomada de decisão e que os decisores detêm poderes e interesses diferentes na organização, ocorrem negociações de natureza política, como influência e coalizão, gerando conflitos internos (MORGAN, 1996). Os decisores de menor poder têm que se valer de

grande espírito de negociação, a fim de ultrapassar restrições internas e externas impostas pelos decisores com maior poder.

Para Mintzberg e Quinn (2001) existe um sistema de influências na empresa: autoridade, ideologia, *expertise* e política. Para eles os três primeiros podem ser considerados legítimos, cada um com sua própria especificidade. Contudo, a política reflete o poder que é tecnicamente ilegítimo, pois, nas organizações, ele não está oficialmente autorizado, aceito ou certificado.

Morgan (1996) relaciona as organizações a sistemas de governo que variam de acordo com os princípios políticos empregados. Ele identifica as formas de “governar” politicamente a organização por meio de um misto de regras políticas: autocracia, burocracia, tecnocracia, co-gestão, democracia representativa e democracia direta. Além disso, ele sugere a análise da política organizacional por meio de uma forma sistematizada envolvendo relações entre interesses, conflito e poder.

O principal pressuposto da perspectiva política é que o processo decisório é altamente influenciado pelas pessoas e/ou grupos que detêm mais poder na organização com vistas a obtenção de seus próprios interesses (MORGAN, 1996). Por intermédio das coalizões, os indivíduos se agrupam para aumentar seus poderes e capacidades políticas e tentar minimizar os conflitos por meio de barganhas, convergindo o grupo para interesses e decisões comuns (CYERT e MARCH, 1992). Por conta disso, o poder e a política organizacional estão intimamente ligados e as escolhas refletem as preferências das pessoas mais poderosas, que por sua vez utilizam a informação como forma de aumentar mais ainda seu poder e influência política.

Apesar do modelo político, comparado aos modelos racionais, apresentar uma perspectiva mais realista e consistente do processo decisório na organização, deve-se considerar algumas críticas relevantes. Uma das principais é o fato do modelo ignorar outras dimensões do decisor e da própria organização, tais como, princípios, crenças, identidade, família, personalidade, cultura, valores, entre outros (LUCIANO, 2000). Eisenhardt e Zbaracki (1992) argumentam, corroborados por pesquisas empíricas, que políticas são disparadas por desequilíbrios de poder e muitas vezes apresentam-se como ineficientes. Para estes autores, as políticas criam animosidade, desperdício de tempo, atrapalham os canais de informação e levam a organização a pioras no seu desempenho.

3.4 Caracterização da natureza do processo de tomada de decisão em nível estratégico

Nesta pesquisa adotaram-se os modelos de racionalidade limitada e político, para analisar o processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná. Dean e Sharfman (1996), realizando estudo para verificar a influência da natureza do processo de tomada de decisão em nível estratégico sobre a efetividade das decisões, e baseando-se nas definições sobre processo decisório de diversos autores, indicados a seguir, desenvolveram os seguintes construtos, representados nos quadros 1 e 2, para a caracterização dos processos de racionalidade requerida e político:

Quadro 1 – Perguntas caracterizadoras do processo de racionalidade requerida.

Perguntas caracterizadoras	Fontes
Com que intensidade os decisores buscam por informações antes de tomar decisões ?	Cyert e Mach (1992), Hickson et al. (1986), Langley (1989)
Com que intensidade os decisores analisam informações relevantes antes de tomar decisões ?	Allison (1971), Mintzberg et al. (1976), Eisenhardt e Bourgeois (1988)
Qual o grau de importância de métodos de análise quantitativa na tomada de decisões ?	March e Simon (1966), Mintzberg et al. (1976), Langley (1989).
Qual a abordagem que tem mais influência na tomada de decisão: a analítica ou a intuitiva ?	Mintzberg et al. (1976), Fredrickson (1984).
Qual o grau de efetividade dos decisores, focando sua atenção em informações fundamentais e descartando informações irrelevantes ?	Simon (1978), Feldman e March (1981).

Fonte: Dean e Sharfman, 1996

Quadro 2 - Perguntas caracterizadoras do processo político.

Perguntas caracterizadoras	Fontes
Os decisores estão primariamente preocupados com seus próprios objetivos, ou com os objetivos da organização ?	Allison (1971), Allen et al. (1979), Bacharach e Lawler (1980), Pfeffer (1981).
Em que proporção as pessoas estão abertas entre si sobre seus diversos interesses e preferências na decisão ?	Pettigrew (1973), Pfeffer (1981), Eisenhardt e Bourgeois (1988).
Em que proporção as decisões são afetadas pelo uso de poder e influência entre membros do grupo ?	Pettigrew (1973), Allen et al. (1979), Bacharach e Lawler (1980), Pfeffer (1981).
Em que proporção as decisões são afetadas pela negociação entre membros do grupo ?	Allison (1971), Pfeffer (1981).

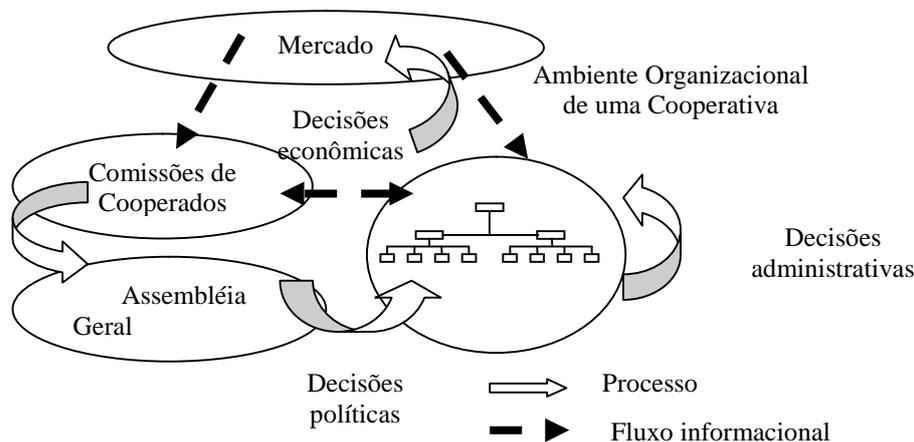
Fonte: Dean e Sharfman, 1996

4 MODELO DE REFERÊNCIA

O modelo de referência deste estudo apresentado na figura 1, está baseado no modelo de decisão proposto por Barreiros (2005) e na prática de planejamento estratégico adotado pela OCEPAR – Sindicato e Organização das Cooperativas do Estado do Paraná (OCEPAR, 1997).

Neste modelo são apresentadas as diversas relações internas e externas existentes nas cooperativas, e que influenciam o seu processo de decisão em nível estratégico. O ambiente externo - composto pelos clientes, fornecedores, concorrentes, órgãos regulamentadores, e ainda constituído por variáveis de diferentes naturezas, como econômica, política, social, tecnológica, legal, ecológica e demográfica -, influencia de forma variada a organização cooperativa e o corpo de cooperados. Os cooperados, organizados em variadas comissões, conforme os níveis de diversificação dos seus empreendimentos exercem diferentes pressões sobre a cooperativa, na tentativa de serem atendidos seus interesses de ordem individual ou corporativa. A cooperativa, com sua estrutura técnica e administrativa, tende a imprimir o máximo de racionalidade em seu processo decisório, com base nas informações recebidas do mercado. Todavia, dada a natureza democrática da sua governança corporativa, a cooperativa é altamente sensível às pressões internas, na busca de consenso e coalizão entre os cooperados. Convivem nas cooperativas duas estruturas aparentemente dual. Por um lado, uma estrutura técnica, que busca a racionalização, por outro lado a estrutura de poder e de ordem política, que influencia o processo decisório, com base nos diferentes interesses individuais ou corporativos.

Figura 1 – Modelo de análise



Fonte: adaptado de BARREIROS (2005)

No modelo as decisões políticas são tratadas como decisões horizontais, pois ocorrem por meio de comitês e assembleias, onde cada cooperado possui um voto, ou seja, as decisões são tomadas em um mesmo nível. Já as decisões administrativas são vistas como decisões verticais, pois ocorrem em diferentes níveis, a saber: estratégico, tático e operacional. Decisões administrativas são geralmente estruturadas e programadas, ao contrário das decisões políticas, que são de caráter contingencial e exigem demoradas negociações. Também temos neste modelo as decisões econômicas que ocorrem na interface da organização cooperativa com o mercado, e que apesar de ser resultado de decisões políticas, são de responsabilidade do nível estratégico da estrutura administrativa da cooperativa.

Desta forma é possível identificar neste modelo três dimensões ou esferas de decisão: administrativa, política e econômica. Cada qual com suas características e peculiaridades, mas que forma um todo sistêmico responsável pela

dinâmica da organização. A análise do presente trabalho concentrou-se nas dimensões política e econômica, que lidam de forma mais intensa com as questões estratégicas das cooperativas.

5 METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa de levantamento de natureza exploratória e descritiva, em nível de análise organizacional, com corte transversal, com amostragem intencional junto ao universo das sessenta e duas cooperativas agropecuárias singulares do Paraná.

Foram confeccionados três questionários para o levantamento das informações: o primeiro direcionado para um administrador, o segundo para um dirigente e o terceiro para um cooperado.

Os construtos utilizados para aferição da percepção dos respondentes quanto à natureza do processo decisório em nível estratégico, foram os mesmos propostos por Dean e Scharffman (1996), já descritos anteriormente nos quadros 1 e 2, compostos de cinco perguntas caracterizadoras do modelo da racionalidade limitada e quatro perguntas caracterizadoras do modelo político.

Nos questionários dos administradores e dirigentes foram efetuadas perguntas visando detectar a percepção desses dois públicos sobre a natureza do processo decisório em nível estratégico em duas fases distintas:

- a fase de organização dos cooperados em comissões internas até chegar às assembleias gerais, quando são consideradas as peculiaridades dos empreendimentos individuais dos cooperados com as conseqüentes pressões internas do quadro social;
- a fase de posicionamento da cooperativa no mercado, obedecidas suas condições concorrências e as pressões derivadas do ambiente externo.

No questionário direcionado para o cooperado, as perguntas limitaram-se à fase de organização dos cooperados, considerando a limitação de atuação desse público na fase de posicionamento no mercado. As perguntas caracterizadoras da natureza do processo decisório foram elaboradas com respostas dispostas em escala Likert, com sete pontos de resposta fechada. De acordo com Cooper e Schindler (2003) esse tipo de escala é apropriado para a mensuração de significados psicológicos de uma atitude ou objeto.

No questionário direcionado ao administrador ainda foram efetuadas perguntas caracterizadoras da cooperativa e do corpo social, visando a aferição de algumas variáveis independentes, como faturamento, número de cooperados, nível de profissionalização, homogeneidade do quadro social e grau de industrialização da cooperativa.

O delineamento da pesquisa é esquematizado no quadro ilustrado a seguir:

Quadro 3 – Delineamento das variáveis.

Variáveis Independentes ⇓	⇨	
	Fase organização dos cooperados	Fase posicionamento no mercado
	Percepção	
	Administrador	Dirigente Cooperado
Características das cooperativas: a) faturamento b) número de associados ativos c) grau de industrialização d) profissionalização da administração	Variável dependente ⇓	
Características do quadro social: a) fidelidade dos cooperados b) homogeneidade do quadro social: (origem, renda, fundiária, empreendimento)	a) Natureza do processo decisório - racionalidade limitada x político	

Fonte: O autor

A análise descritiva dos dados foi realizada com o auxílio do Software Sphinx Léxica, enquanto a verificação de correlação entre as variáveis independentes e as dependentes foi avaliada pelo método de Pearson, através do aplicativo SPSS, considerando a análise conjunta de todos os respondentes, que somaram cinquenta e seis observações, superior ao mínimo de trinta observações, recomendável para testes paramétricos. O coeficiente de correlação de Pearson é um índice que serve para determinar se existe uma relação linear (intensidade de associação) entre duas variáveis métricas (MALHOTRA, 2001). Consideramos como métricas as variáveis dependentes desta pesquisa, eis que foram medidas através de perguntas com escala Likert de sete pontos, consideradas apropriadas para a geração de dados intervalares, portanto possibilitando a análise estatística através de métodos paramétricos (COOPER e SHINDLER, 2003).

A homogeneidade do corpo social foi avaliada por meio de diferentes maneiras.

- Para medir a homogeneidade fundiária dos cooperados, foram utilizados dados da OCEPAR sobre a distribuição do número de propriedades por estratos de área. Com esses dados foi possível calcular o coeficiente de variação do

tamanho das propriedades por cooperativa. Quanto maior o coeficiente de variação, menos homogêneo o corpo social da cooperativa quanto ao aspecto fundiário. Portanto, para preservar a direcionalidade da variável, passou-se a denominá-la de heterogeneidade fundiária.

b) Para medir a homogeneidade do corpo social quanto à renda foram coletadas respostas das cooperativas sobre a distribuição dos cooperados em classes de renda bruta previamente definidas. Da mesma forma que o caso anterior, calculou-se o coeficiente de variação da renda dos associados. Quanto maior o coeficiente de variação, menos homogêneo o corpo social quanto ao aspecto renda. Portanto, passou-se a denominar a variável de heterogeneidade renda.

c) Para medir a homogeneidade do corpo social quanto à natureza das atividades dos cooperados, foram coletadas respostas das cooperativas sobre a distribuição dos associados em classes de empreendimentos, definidas pela importância da atividade agrícola ou da atividade pecuária. Dessa forma, na primeira classe foram considerados os cooperados que somente exploram atividades agrícolas, na última classe os que praticam somente atividades pecuárias e em classes intermediárias, os que praticam atividades agrícolas e pecuárias sob diferentes proporções. Quanto maior o coeficiente de variação menos homogêneo o quadro social quanto à natureza dos empreendimentos dos cooperados. Portanto, passou-se a denominar a variável de heterogeneidade dos empreendimentos.

d) A homogeneidade do corpo social quanto à origem foi avaliada por meio de respostas diretas das cooperativas sobre o percentual de cooperados que provém da etnia predominante dos associados. Como forma de padronizar os índices, foi considerada a heterogeneidade origem como a diferença entre 100 e o índice de homogeneidade.

e) Ainda foi calculado o índice de heterogeneidade consolidada, por meio da média dos índices de heterogeneidade base 100 das dimensões fundiária, renda, empreendimento e origem.

A variável fidelidade dos cooperados foi avaliada por meio de respostas diretas sobre o percentual médio da produção total dos cooperados que é efetivamente entregue nas cooperativas para comercialização por seu intermédio.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Das sessenta e duas cooperativas que compõem o universo estudado, vinte responderam a pesquisa, o que equivale a um retorno de 32%. As respostas referentes à caracterização individualizada das cooperativas e dos seus quadros sociais estão dispostas nas tabelas 1 e 2, respectivamente. As respostas relativas aos escores da natureza do processo decisório estão dispostas na tabela 3.

Tabela 1 – Características das cooperativas.

Cooperativa	Associados ativos	Faturamento (R\$ 2003)	Composição % Faturamento			Fidelidade %
			Produtos Primários	Produtos Industrializados	Insumos	
1	7.000	1.000.000.000	2	64	31	70
2	7.054	1.167.063.930	50	18	29	65
3	275	26.524.649	70	0	20	85
4	56	43.000.000	78	0	20	100
5	35	16.226.740	75	0	20	100
6	1.200	67.612.517	60	--	38	50
7	558	441.644.000	61	14	19	95
8	505	502.340.117	59	8	29	100
9	38	21.904.342	87	--	8	70
10	140	45.116.453	57	1	21	100
11	258	132.907.139	49	18	22	80
12	1.922	136.593.487	59	0	39	60
13	1.732	166.551.873	63	1	24	80
14	15	1.768.360		--	--	50
15	4.575	70.115.679	57	10	20	75
16	5.200	690.000.000	19	58	18	75
17	3.072	246.030.966	54	15	21	90
20	1.300	136.743.200	54	18	28	

Fonte: O autor

Tabela 2 – Características dos quadros sociais das cooperativas.

Cooperativa	Heterogeneidade %				Heterogeneidade Relativa Consolidada
	Origem	Fundiária	Renda	Empreendi/o	
1	40	174,5	367,4	52,6	100
2	40	180,6	104,2	28,3	70,0
3	60	106,7	336,6	7,5	79,4
4	--		308,5	29,6	--
5	10	89,3	173,2	2,3	35,7
6	10	90,9	357,0	38,7	64,7
7	20	73,1	257,6	85,0	75,2
8	30	89,4	192,0	--	--
9	15	57,2	296,2	2,3	43,1
10	0	82,8		--	--
11	20	76,8	135,2	59,2	56,1
12	62	179,7	211,7	25,2	88,8
13	60	155,2	97,2	37,2	78,3
14	20		44,2	5,5	--
15	35	122,6	66,5	79,6	73,1
16	50	169,7	99,8	31,3	73,9
17	10	138,7	195,7	68,7	70,3
18	--	99,3	--	--	--
19	--	137,6	--	--	--
20	70	172,0	--	0	--

Fonte: O autor

Tabela 3 - Percepção dos respondentes sobre o processo decisório.

Cooperativa	CORACCON	COPOCON	MERACCON	MEPOCON
1	5,27	3,75	5,7	2,88
2	6,00	3,00	6,6	2,25
3	3,73	4,00	5,3	3,88
4	4,80	3,75	5,4	3,25
5	4,60	3,25	5,0	3,38
6	4,33	3,75	4,9	2,50
7	4,60	4,17	5,5	2,88
8	4,40	3,33	5,2	2,5
9	5,40	3,75	5,9	3,63
10	3,93	4,00	5,1	2,63
11	4,73	3,08	5,7	2,38
12	5,27	4,08	5,3	4,00
13	5,67	2,75	6,1	3,38
14	4,80	3,25	5,6	3,25
15	4,13	3,58	5,2	3,13
16	6,07	2,08	6,7	2,13
17	4,67	4,17	5,3	3,13
18	5,70	4,00	6,4	4,00
19	4,60	3,25	--	--
20	4,87	2,92	5,5	3,13

Fonte: O autor

CORACCON: fase organização cooperados / dimensão racional / consolidado

COPOCON : fase organização cooperados / dimensão política / consolidado

MERACCON: fase posicionamento mercado / dimensão racional / consolidado

MEPOCON: fase posicionamento no mercado / dimensão política / consolidado

Por meio da análise de correlações entre as variáveis estudadas é possível constatar:

- a) Significativas correlações positivas entre as variáveis independentes faturamento, número de cooperados ativos, industrialização e heterogeneidade fundiária;
- b) Significativas correlações positivas entre as variáveis independentes faturamento, número de cooperados ativos e industrialização e as variáveis dependentes relativas à dimensão racional do processo decisório, tanto na fase de organização de cooperados, quanto na de posicionamento das cooperativas no mercado;
- c) significativas correlações negativas entre as variáveis independentes faturamento e industrialização e a variável dependente relativa à dimensão política na fase de posicionamento das cooperativas no mercado;
- d) Significativas correlações positivas entre a variável caracterizadora da heterogeneidade consolidada dos quadros sociais das cooperativas e as variáveis faturamento, número de cooperados ativos e industrialização;
- e) Significativas correlações negativas entre a variável caracterizadora da fidelidade dos quadros sociais das cooperativas e as variáveis número de cooperados ativos, industrialização e heterogeneidade fundiária.

Os resultados completos sobre as análises de correlações entre as variáveis está disponível em Barreiros (2005). A análise conjunta dessas correlações permite as seguintes constatações:

- a) As cooperativas com maior quadro social são aquelas que apresentam maior grau de industrialização e faturamento mais elevado;
- b) O fator porte/industrialização apresenta correlação positiva significativa com a dimensão racional de decisão em nível estratégico, tanto na fase de organização dos cooperados, quanto na de posicionamento da cooperativa no mercado. Apresenta ainda correlação negativa significativa com a dimensão política na fase de posicionamento no mercado. Em outras palavras, quanto maior e mais industrializada a cooperativa, mais preponderante a dimensão racional no processo decisório dessas organizações e menos preponderante a dimensão política;
- c) A variável fidelidade dos associados apresenta correlação negativa significativa com as variáveis do componente porte/industrialização. Conclui-se, portanto que para competir nos mercados de produtos industrializados, as cooperativas dependem de maior racionalidade nas suas decisões estratégicas, mesmo que a custa de diminuição da fidelidade dos associados;
- d) Das variáveis relativas à heterogeneidade do quadro social, a única que apresentou correlação positiva significativa com a dimensão política no processo decisório, foi a heterogeneidade da renda, na fase de organização dos cooperados;
- e) A heterogeneidade fundiária, pelo contrário, apresentou correlação positiva significativa com a dimensão racional do processo decisório na fase de organização dos cooperados. Essa variável ainda apresentou correlação positiva significativa com as variáveis faturamento, número de cooperados ativos e industrialização;
- f) As demais variáveis relativas à heterogeneidade do quadro social, não chegaram a apresentar correlação significativa com as variáveis relativas à natureza do processo decisório, mas, a exemplo do caso anterior, também se correlacionaram positivamente com a variável número de cooperados ativos;
- g) Como consequência da tendência de correlação positiva das variáveis relativas à heterogeneidade do quadro social com o fator porte/industrialização, a variável heterogeneidade consolidada, também acabou por apresentar correlação positiva significativa com as variáveis faturamento, número de cooperados ativos e industrialização.

Constata-se, portanto, que as cooperativas de maior porte, em termos de número de cooperados e faturamento, são as que apresentam maior grau de industrialização, maior heterogeneidade entre os cooperados e menor fidelidade do quadro social. Esse tipo de cooperativa é o que mais se correlaciona positivamente com a dimensão da racionalidade limitada em seu processo decisório em nível estratégico, tanto na fase de organização dos cooperados, quanto na de posicionamento no mercado. Ou seja, quanto maior e mais industrializada a cooperativa, maior a heterogeneidade entre seus cooperados e mais percebida a dimensão da racionalidade limitada, por parte dos respondentes da pesquisa, nas duas fases estudadas. Esse tipo de cooperativa também é o que mais se correlaciona negativamente com a dimensão política em seu processo decisório na fase de posicionamento no mercado. Ou seja, quanto maior e mais industrializada a cooperativa, maior a heterogeneidade de seus cooperados e menos percebida a dimensão política, por parte dos respondentes, nessa fase.

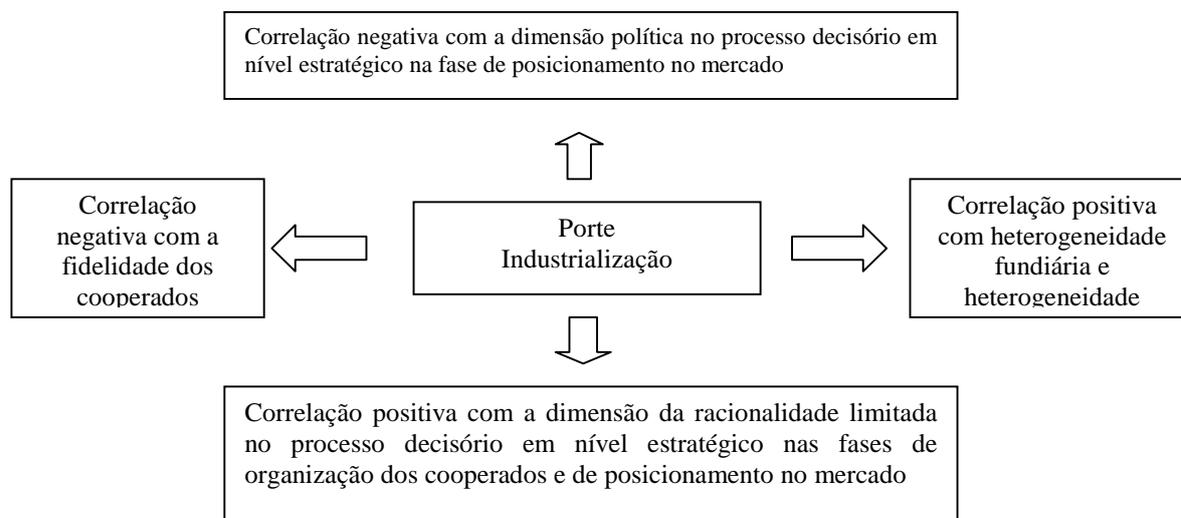
7 DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Com este estudo foi possível estabelecer diversas correlações entre as variáveis derivadas de condições intrínsecas das cooperativas e a natureza do processo decisório em nível estratégico das cooperativas. As principais indicaram que as cooperativas de maior porte e maior nível de industrialização, apresentam também maior heterogeneidade fundiária, maior heterogeneidade consolidada, menor fidelidade dos cooperados, processo decisório em nível estratégico mais próximo da dimensão da racionalidade limitada nas duas fases estudadas e mais distante da dimensão política no processo decisório em nível estratégico na fase de posicionamento no mercado. A figura 2 ilustra essa situação. A percepção teórica de que cooperativas compostas por quadros sociais menos homogêneos tenderiam a negociar mais, só se confirmou entre a dimensão da homogeneidade renda e a dimensão política na fase de organização dos cooperados.

Conclui-se que as variáveis relativas às características intrínsecas das cooperativas, como faturamento, número de cooperados ativos e grau de industrialização, apresentaram correlações mais consistentes e significativas com a

natureza do processo decisório, em relação àquelas apresentadas pelas características dos quadros sociais, em especial às relativas à homogeneidade dos cooperados.

Figura 2 - Diagrama de correlações das variáveis



Fonte: O autor

A interpretação que pode ser dada a essa constatação é de que, por uma questão concorrencial de alta competitividade, a pressão advinda do ambiente externo força as cooperativas, em especial as de maior porte e mais industrializadas, a estabelecer mecanismos e parâmetros de decisão mais próximos das condições e limitações impostas pelos mercados (mais racional), com prevalência sobre a pressão interna de atendimento de diferentes interesses do quadro social (menos política), mesmo que isso implique em redução da fidelidade do quadro social.

8 REFERÊNCIAS

- ALLEN, R. W. et al. Organizational politics: Tactics and characteristics of its actors. **California Management Review**, v. 22 (1): p. 77-83. 1979.
- ALLISON, G. T. **Essence of decision: Explaining the Cuban missile crisis**. Boston: Little, Brown & Co. 1971.
- BACHARACH, S. B.; LAWLER, E.J. **Power and politics in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass. 1980.
- BARREIROS, R. F. **Caracterização do processo decisório em nível estratégico nas cooperativas agropecuárias do Paraná**. Curitiba. 196 f. Dissertação, 2005.
- BECKER, J.L.; FREITAS, H.; HOPPEN, N.; KLADIS, C. M. **Informação e decisão: Sistemas de apoio e seu impacto**. Porto Alegre: Ortiz, 1997.
- BIALOSKORSKI NETO, S. Agronegócio cooperativo. In: BATALHA, M. O. **Gestão Agroindustrial**, São Paulo, Atlas, capítulo 12, p 628-655, 2001.
- BRETAS PEREIRA, M. J. L. de; FONSECA, J. M. F. **Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão**. São Paulo. Makron Books. 1997.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. Porto Alegre. Bookman, 7. ed., 2003.
- CYERT, R.; MARCH, J. **A behavioral theory of the firm**. Oxford: Basil Blackwell, 1992.
- DAFT, R.L. Processos de tomada de decisão. In: _____. **Teoria e projeto das organizações**. 6 ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos Editora, p.262-281, 1999.
- DEAN, J. W.; SHARFMAN, M. P. Procedural rationality in strategic decision making process. **Journal of management studies**, 30(4), 587-610, 1993.

- _____, Does decision process matter ? A study of strategic decision-making effectiveness. **Academy of Management Journal**, vol. 39, Issue 2.abr.1996.
- EISENHARDT, K. M.; BOURGEOIS, L. J.; Strategic decision processes in high velocity environments: Four cases in the microcomputer industry. **Management Science**, v. 34, p. 816-835. 1988.
- EISENHARDT, K.M.; ZBARACKI, M.J. **Strategic decision making**. In: Strategic Management Journal, vol. 13, 17-31, 1992.
- FELDMAN, M; MARCH, J. **Information in organization as signal and symbol**. In: Administrative Science Quarterly, vol. 26, 171-186. , 1981.
- FREDRICKSON, I. W. The comprehensiveness of strategic decision processes: Extension, observations, future directions. **Academy of Management Journal**, v. 27, p. 445-466. 1984.
- FREITAS, H.; BECKER, J. L.; KLADIS, C. M.; HOPPEN, N. **Informação e decisão: sistema de apoio e seu impacto**. Porto Alegre. Ortiz, 1997.
- HATCH, M.J. Organizational decision making, power, and politics. In: _____. **Organization Theory: modern, symbolic and postmodern perspective**. New York: Oxford University Press, p. 269-282, 1997.
- HICKSON, D. J. et al. **Top decisions: Strategic decision-making in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass. 1986.
- LANGLEY, A. In search of rationality: The purposes behind the use of formal analysis in organizations. **Administrative Science Quarterly**, 34, p. 598-631. 1989.
- LAROCHE, H. **From decision to action in organizations: decision-making as a social representation**. In: Organization Science, v. 6, n. 1, p. 62-75, 1995.
- LUCIANO, E. M.; **Mapeamento das variáveis essenciais ao processo decisório nas empresas gaúchas do setor industrial alimentar**. Porto Alegre. 220 f. Dissertação. 2000.
- MACHADO FILHO, C. A. P.; MARINO, M.K.;CONEJERO, M.A . **Gestão estratégica em cooperativas agroindustriais**. Disponível em <<http://www.fia.com.br/PENSA/>>, 2003.
- MALHOTRA, N. K. **Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MARCH, J.G.; SIMON, H. A. **Limites cognitivos da racionalidade**. In: A teoria das organizações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1966.
- MINTZBERG, H.; RAISINGHANI, D.; THEORET, A. The structure of "unstructured" decision processes. **Administrative Science Quarterly**, v. 21, p. 246-275. 1976.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J.B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 3.ed, 2001.
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação organizacional: a teoria e a prática de inovar**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1998.
- OCEPAR – Sindicato e Organização das Cooperativas do Paraná. **Plano Paraná Cooperativo 2000**. Curitiba, 1997.
- PETTIGREW, A. **The politics of organizational decision making**. London: Tavistock. 1973.
- PFEFFER, J. **Power in organizations**. Marshfield, MA: Pitman. 1981.
- SIMON, H. A . **A capacidade de decisão e de liderança**. Rio de Janeiro: Editora Fundo de Cultura, 2.ed, 1972.
- _____, **Comportamento administrativo**. Rio de Janeiro: USAID, 1965.
- _____, **RATIONALITY AS PROCESS AND PRODUCT OF THOUGHT**. JOURNAL OF THE AMERICAN ECONOMIC ASSOCIATION, V. 68